

**KONSTRUK KESENJANGAN BUDAYA:  
PENELITIAN EMPIRIK PARA MANAJER PERUSAHAAN INDUSTRI  
BARANG KONSUMSI DI PASAR MODAL INDONESIA**

Bambang Tjahjadi\*

**ABSTRACT**

*In the era of competition, a good strategy is the most important factor for survival and growth. In order to successfully implement strategy, human capital, information capital, and organization capital within organization must be ready to support strategy. As part of organization capital, organization culture plays an important role in the success of strategy implementation. There are three ideologies within organization : (1) subjective ideologies : what other people think; (2) perceived ideologies: what people think other people think, dan (3) objective ideologies : part of what people think that is known, shared, and discussed with others. Culture gap exists when there is no congruence between the organization's culture and the sub-cultures of individual group members.*

*This study examined the construct of culture gap using confirmatory factor analysis. The construct of culture gap was confirmed using 10 (ten) measured variables : (1) individual initiative, (2) risk tolerance, (3) direction, (4) integration, (5) management support, (6) control, (7) identity, (8) reward system, (9) conflict tolerance, (10) communication pattern. The result of the study showed that 9 (nine) measured variables were confirmed significantly as dimensions of the construct of culture gap, except risk tolerance. One hundred and twenty seven managers participated in this study.*

**Keywords : strategy implementation, goal congruence, organization culture, culture gap**

**Pendahuluan**

*Business landscape* telah berubah semakin cepat dan dinamis selama dua dekade ini. Persaingan telah meningkat tajam di semua sektor, baik yang berorientasi laba maupun nirlaba di seluruh bagian dunia. Sebelumnya, persaingan hampir tidak ada pada banyak negara dan sektor-sektor tersebut. Saat ini, hampir tidak ada suatu negara ataupun sektor industri yang tidak peduli terhadap persaingan. Perubahan intensitas persaingan bahkan terjadi secara dinamis sehingga batasan arena persaingan menjadi semakin kabur, dan pesaing semakin sulit untuk diidentifikasi dan diantisipasi (Day, 1997:2). Gelombang globalisasi bisnis semakin meningkatkan dinamika dan intensitas persaingan sehingga meningkatkan peran strategi dalam menunjang kemampuan organisasi untuk tetap bertahan (*survive*) menghadapi persaingan (Riyanto, 1999).

---

\* Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya

Di tengah-tengah persaingan yang semakin tajam, organisasi dihadapkan pada kenyataan bahwa strategi bisnis merupakan faktor yang sangat penting dalam memenangkan persaingan. Kesadaran akan pentingnya strategi bukan hanya pada saat penyusunan strategi, melainkan justru pada tahapan implementasi strategi itu sendiri. Sayang sekali, masih banyak strategi yang disusun secara baik ternyata gagal pada saat diimplementasikan. Dari sekian banyak faktor yang menyebabkan kegagalan implementasi strategi, budaya merupakan faktor yang sangat penting. Ketidaksiapan budaya dalam organisasi untuk mendukung implementasi strategi bisnis telah mengakibatkan banyak strategi yang baik gagal diimplementasikan.

### **Tinjauan Kepustakaan**

#### **Kajian Teoritik tentang Strategi dan Budaya Organisasi**

Persaingan merupakan salah satu faktor perubahan lingkungan bisnis yang sangat penting bagi organisasi. Porter (1998) menyatakan bahwa persaingan merupakan inti sukses atau gagalnya organisasi. Persaingan yang semakin tajam menciptakan ancaman sekaligus peluang bagi organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu menganalisis persaingan dengan baik sehingga dapat menggabungkan dengan kompetensi organisasi untuk menciptakan keunggulan bersaing yang berkesinambungan (*sustainable competitive advantage*) melalui strategi yang tepat.

Esensi penyusunan strategi adalah untuk menghadapi persaingan (Porter, 1979). Semakin tinggi intensitas persaingan yang dihadapi organisasi, maka semakin penting arti strategi yang tepat untuk menghadapi persaingan. Agar berhasil mengimplementasikan strategi dengan baik, manajer perlu sistem pengendalian manajemen (*management control systems*) yang oleh Anthony dan Govindarajan (1998) dinyatakan sebagai suatu proses dimana manajer organisasi mempengaruhi anggota-anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi yang telah ditentukan. Dalam menghadapi lingkungan bisnis yang berubah cepat, peran sistem pengendalian manajemen menjadi semakin penting dalam menentukan keberhasilan organisasi. Sistem pengendalian manajemen yang digunakan organisasi memiliki dimensi yang luas. Sistem pengendalian manajemen dirancang tidak hanya untuk kepentingan pengendalian formal (input, output, dan proses), melainkan juga bertujuan untuk meningkatkan pengendalian diri, budaya, sosial, dan strategik.

Perubahan lingkungan bisnis pada dekade 1980an telah menimbulkan berbagai kritik yang ditujukan pada sistem pengendalian manajemen karena dipandang tidak mampu lagi mendukung keberhasilan organisasi untuk bersaing dalam lingkungan bisnis yang berubah (Kaplan, 1983, 1984a, 1984b, 1985; Johnson and Kaplan, 1987). Ross (1990) bahkan menyatakan jika sistem pengendalian manajemen dan akuntansi manajemen ingin tetap relevan di masa mendatang, maka diperlukan suatu revolusi berupa suatu perubahan drastis terhadap konsep sistem pengendalian manajemen dan akuntansi manajemen. Simons (2000:302) berpendapat bahwa perubahan lingkungan bisnis yang cepat telah mengarahkan orientasi sistem pengendalian manajemen pada strategi (*strategic control systems*).

atau lini produk. Gaya manajemen mengarah pada sentralisasi yang kuat. Harrison dan Handy mengibaratkan organisasi dengan *club culture* sebagai sarang laba-laba, dimana jaring menunjukkan kekuasaan dan pengaruh. Posisi jaring yang semakin jauh dari pusat menunjukkan semakin kecil kekuasaan dan pengaruhnya. Dewa Zeus dianggap sesuai sebagai simbol organisasi dengan budaya organisasi yang menekankan tradisi *patriarchial*, tidak rasional dan berlandaskan kekuasaan, dan kharisma.

(2) Budaya Peran (*Role Culture/ Apollo*)

Organisasi dengan *role culture* lebih menempatkan peran (*role*) dan bukan orang sebagai pusat budaya organisasi. Oleh karena itu, dewa Apollo dianggap sesuai sebagai simbol karena merupakan dewa pengatur. Budaya organisasi ini berasumsi bahwa manusia bersifat rasional dan segala sesuatu dapat dianalisis secara logis. Peran atau sekumpulan tugas bersifat tetap dalam organisasi sehingga para individu dalam organisasi adalah bagian dari "mesin" dan melakukan tugas yang secara bebas dapat berganti.

(3) Budaya Tugas (*Task Culture/ Athena*)

Organisasi dengan *task culture* mengumpulkan sumberdaya dari berbagai pihak untuk memecahkan masalah. Manajemen senantiasa berorientasi pada keberhasilan memecahkan masalah. Budaya ini hanya mengakui *expertise* sebagai dasar kekuasaan dan pengaruh.

(4) Budaya Eksistensi (*Existential Culture/ Dionysus*)

Organisasi dengan *existential culture* menganggap keberadaan individu dalam organisasi dimaksudkan untuk membantu organisasi mencapai tujuan organisasi dan keberadaan organisasi dimaksudkan untuk membantu anggota organisasi dalam mencapai tujuan anggota organisasi. Budaya organisasi ini sangat disukai para profesional karena mereka dapat mempertahankan identitas dan kebebasan mereka. Pada dasarnya, budaya ini mengakui tidak adanya atasan meskipun mereka dapat menerima adanya koordinasi.

Menurut Smircich (1983), Gordon dan Cummins (1979), dan Betts dan Hall (1985), seperti dikutip oleh Robbins (1990), terdapat 10 (sepuluh) karakteristik kunci yang membedakan satu budaya organisasi dengan budaya organisasi lainnya, yaitu:

- (1) Inisiatif individu (*individual initiative*), yaitu sampai seberapa jauh tingkat tanggungjawab, kebebasan, dan independensi yang dimiliki organisasi;
- (2) Toleransi risiko (*risk tolerance*), yaitu sampai seberapa jauh anggota organisasi didorong untuk agresif, inovatif dan mau mengambil risiko;
- (3) Arahkan (*direction*), yaitu sampai seberapa jauh organisasi dapat memberikan tujuan dan ekspektasi kinerja yang jelas;
- (4) Integrasi (*integration*), yaitu sampai seberapa jauh unit-unit dalam organisasi didorong untuk beroperasi secara terkoordinasi;
- (5) Dukungan manajemen (*management support*), yaitu sampai sejauh mana manajer memberikan sarana komunikasi, bantuan, dan dukungan pada bawahan;
- (6) Pengendalian (*control*), yaitu sejumlah aturan dan supervisi langsung yang digunakan untuk mengendalikan perilaku karyawan;

merupakan nilai inti bersama bagi sebagian besar anggota organisasi, sementara subbudaya mencerminkan situasi yang dialami oleh anggota-anggota organisasi dalam skala lebih kecil. Peran budaya yang dominan sangat penting dalam organisasi sebagai sarana konsistensi persepsi perilaku anggota organisasi tersebut.

Perbedaan antara budaya kelompok maupun budaya individu dengan budaya organisasi yang dominan menciptakan kesenjangan budaya (*culture gap*) yang dapat mempengaruhi perilaku individu. Konsep kesenjangan budaya ini merupakan konsep yang lebih spesifik dibanding konsep budaya organisasi itu sendiri sehingga lebih menarik untuk diteliti lebih lanjut. Kehadiran suatu sistem pengendalian manajemen secara formal pada suatu lingkungan kerja dengan tingkat kesenjangan budaya yang tinggi diduga semakin meningkatkan perilaku disfungsional manajer. Hal tersebut dilandasi argumentasi bahwa semakin lebar kesenjangan budaya yang dipersepsikan manajer akan semakin meningkatkan ketidakserasian dalam lingkungan kerja tersebut, atau dengan kata lain semakin jauh dari *goal congruence*. Meskipun konsep budaya organisasi tampak menarik secara intelektual, Penelitian empirik yang bertujuan untuk mendefinisikan sifat, faktor yang mempengaruhi, pengukuran, dan dampak budaya organisasi masih sangat terbatas (Bourantas *et al.*, 1990).

### **Kajian Teoritik dan Empirik tentang Kesenjangan Budaya (*Culture Gap*)** **Kajian Teoritik Kesenjangan Budaya**

Seperti dikutip Bourantas *et al.* (1988) dari Branson, terdapat 3 (tiga) ideologi dalam organisasi : (1) *subjective ideologies : what other people think*; (2) *perceived ideologies: what people think other people think*, dan (3) *objective ideologies : part of what people think that is known, shared, and discussed with others*. Dengan demikian, sangat besar kemungkinan terjadinya perbedaan antara budaya kelompok maupun budaya individu dengan budaya organisasi yang dominan. Perbedaan ini menciptakan kesenjangan budaya (*culture gap*). Oleh karena itu, kesenjangan budaya (*culture gap*) didefinisikan oleh Bourantas *et al.* (1988) sebagai *the degree of congruence between the organization's culture and the sub-cultures of individual group members*. Penekanan pada isu multibudaya dan konflik budaya dalam organisasi juga dikemukakan oleh Gregory (1983).

Kerangka budaya organisasi yang dikemukakan Bourantas *et al.* (1988) mengadopsi kerangka konseptual yang dikembangkan oleh Harrison dan Handy yang menyatakan bahwa manajer memiliki salah satu karakteristik dari 4 (empat) dewa dalam mitos Yunani kuno. Dalam membahas budaya organisasi perlu disadari bahwa manajer dan organisasi tidak memiliki hanya satu jenis budaya melainkan memiliki campuran budaya, tetapi dalam campuran budaya tersebut terdapat satu jenis budaya dominan yang menjadi karakteristik individu, kelompok, atau organisasi sehingga mampu mengarahkan perilaku individu atau organisasi tersebut.

Dalam kerangka konseptual tentang budaya organisasi yang dikembangkan Harrison dan Handy dinyatakan bahwa budaya organisasi dapat dibagi menjadi 4 (empat), yaitu:

- (1) Budaya Klub (*Club Culture/ Zeus*)  
Organisasi yang mengikuti budaya ini umumnya dibagi dalam fungsi

- (7) Identitas (*identity*), yaitu sejauh mana anggota organisasi mengidentifikasi sebagai anggota organisasi secara keseluruhan dan bukan sebagai anggota kelompok atau *expertise*;
- (8) Sistem imbalan (*reward system*), yaitu sejauh mana imbalan didasarkan pada kinerja karyawan, bukan pada senioritas, favoritisme, dll;
- (9) Toleransi konflik (*conflict tolerance*), yaitu sejauh mana karyawan didorong untuk menyelesaikan konflik dan memberikan kritik secara terbuka;
- (10) Pola komunikasi (*communication patterns*), yaitu sampai sejauh mana komunikasi dalam organisasi dibatasi pada hierarki formal dari otoritas.

Berdasarkan uraian sebelumnya dapatlah disimpulkan bahwa konsep kesenjangan budaya sangat dimungkinkan terjadi dalam organisasi, yaitu bila nilai-nilai budaya individu tidak sesuai dengan nilai-nilai budaya organisasi yang dominan. Kesenjangan budaya yang tinggi merupakan indikator tidak terjadinya *goal congruence* dalam organisasi. Terjadinya kesenjangan budaya yang semakin lebar dalam organisasi cenderung memicu meningkatnya perilaku disfungsi para anggota organisasi akibat kehadiran suatu sistem pengendalian manajemen.

### Kajian Empirik terhadap Kesenjangan Budaya

Meskipun cukup banyak penelitian tentang budaya organisasi, tetapi tidak banyak kajian empirik tentang kesenjangan budaya organisasi. Sebuah penelitian empirik yang komprehensif dilakukan oleh Bourantas *et al.* (1990). Penelitian empirik ini dilakukan pada 2.250 manajer dan supervisor di Yunani menunjukkan adanya kesenjangan budaya yang signifikan antara manajer yang bekerja pada 300 organisasi swasta dan organisasi negara terbesar dinegara itu. Temuan penelitian ini dapat disarikan sebagai berikut:

- (1) Terdapat perbedaan yang signifikan antara persepsi manajer yang bekerja di sektor swasta dan sektor pemerintah. Manajer pada sektor swasta memilih Zeus sebagai jenis budaya yang dominan, sementara manajer sektor swasta memilih Athena sebagai budaya organisasi yang dominan;
- (2) Temuan penelitian ini mengkonfirmasi temuan para peneliti sebelumnya, yaitu penelitian Schein (1985), Branson (1979), Beyer (1981), Gregory (1983), Handy (1980), dan Hofstede (1980) tentang keberadaan konsep subbudaya dan kesenjangan budaya dalam organisasi;
- (3) Temuan tentang perbedaan budaya organisasi di sektor swasta dan pemerintah pada penelitian ini konsisten dengan temuan para peneliti sebelumnya, yaitu penelitian Fottler (1981), Rainey *et al.* (1976), Solomon (1986) Perry dan Porter (1982) yang menyatakan bahwa perbedaan tujuan dan tekanan menyebabkan perbedaan praktik manajemen dan budaya organisasi.

### Metode Penelitian

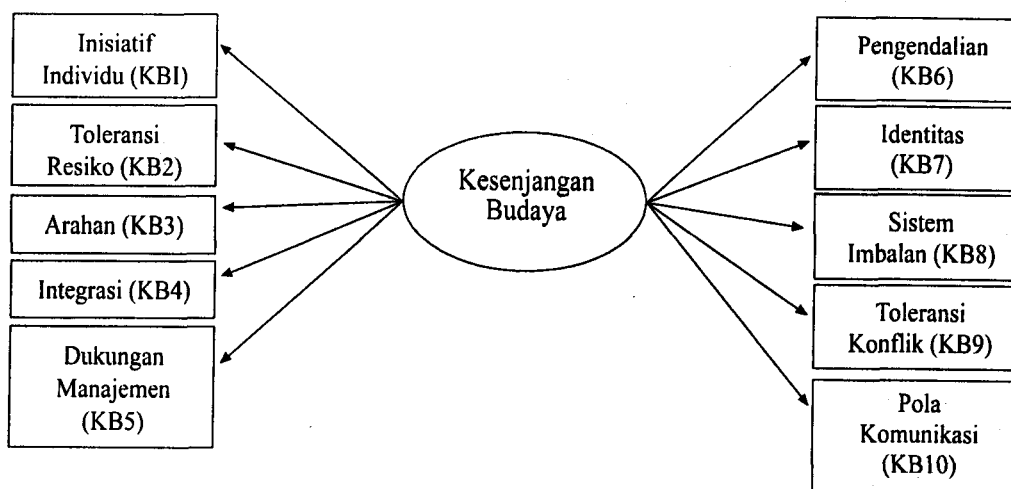
#### Model Pengukuran Konstruk Kesenjangan Budaya

Secara operasional kesenjangan budaya (*culture gap*) didefinisikan sebagai tingkat keselarasan (*congruence*) antara budaya organisasi dengan subbudaya para manajer unit bisnis strategis secara individu. Konstruk kesenjangan

budaya diidentifikasi melalui 10 (sepuluh) konsepsi budaya perusahaan yang dikembangkan oleh Smircich (1983), Gordon dan Cummins (1979), dan Betts dan Halfhill (1985) seperti dikutip oleh Robbins (1990).

Sebelumnya, pengukuran konstruk kesenjangan budaya dilakukan dengan model pengukuran yang telah dikembangkan Harrison (1972), dan telah diadopsi Handy (1980), serta telah digunakan oleh Bourantas *et al.* (1990) untuk meneliti kesenjangan budaya perusahaan di Yunani. Kuesioner yang dikembangkan Harrison terdiri dari 9 (sembilan) subyek dengan 4 (empat) pilihan untuk setiap subyek yang mencerminkan 4 (empat) konsepsi budaya perusahaan yang tercermin dalam karakter dewa-dewa Yunani kuno. Kesenjangan budaya pada penelitian sebelumnya diukur secara dikotomi dimana angka 1 menunjukkan adanya kesenjangan budaya dan angka 0 menunjukkan tidak adanya kesenjangan budaya.

Pada penelitian ini, konstruk Kesenjangan Budaya yang disajikan pada Gambar 1 diukur dengan menggunakan 10 (sepuluh) karakteristik yang diusulkan oleh Robbins (1990) dengan pertimbangan kelengkapannya. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala interval 1 sampai dengan 4 untuk menghindari responden di Indonesia yang cenderung memilih angka tengah. Nilai 1 mewakili jawaban "sangat tidak setuju" dan nilai 4 mewakili "sangat setuju".



Gambar 1 : Model Pengukuran *Konstruk* Kesenjangan Budaya

### Jenis/ Rancangan Penelitian

Penelitian ini ditujukan untuk mengkonfirmasi secara empirik dimensi-dimensi yang membentuk konstruk Kesenjangan Budaya dengan menggunakan 10 (sepuluh) karakteristik budaya organisasi sebagai *measured variables* dengan pertimbangan bahwa karakteristik tersebut yang paling lengkap sebagai refleksi budaya organisasi. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif pada tingkatan mengkonfirmasi variabel-variabel terukur (*measured variables*), yaitu inisiatif individu, toleransi risiko, arahan, integrasi, dukungan, pengendalian, sistem imbalan, toleransi konflik, dan pola komunikasi dari sebuah variabel tersembunyi (*latent variable*) atau konstruk Kesenjangan Budaya.

Cara pengumpulan data dengan menggunakan media kuesioner, yaitu untuk mengumpulkan data primer. Unit analisis penelitian ini adalah manajer unit bisnis strategik atau setara yang untuk selanjutnya disebut manajer. Responden penelitian ini difokuskan pada manajer pada perusahaan industri barang konsumsi terbuka (*go public*) yang tercatat pada Bursa Efek Jakarta (BEJ). Pemilihan manajer sebagai responden didasarkan pertimbangan bahwa mereka diasumsikan paling mengetahui tentang sistem pengendalian manajemen di tempat mereka bekerja. Dimensi waktu penelitian adalah *cross section*, yaitu penelitian pada periode waktu tahun 2002 dengan menggunakan banyak responden.

### Populasi

Populasi penelitian ini adalah seluruh manajer unit bisnis strategik atau setara pada perusahaan industri barang konsumsi terbuka (*go public*) yang tercatat di Bursa Efek Jakarta (BEJ). Pada saat penelitian ini dilakukan di tahun 2002, industri tersebut meliputi: (a) industri makanan dan minuman (*food and beverages*), (b) industri tembakau (*tobacco products*), (c) industri tekstil (*textile*), (d) industri *apparel* dan tekstil lainnya (*apparel and other textile products*), (e) industri peralatan fotografi (*photographic equipment*), (f) industri farmasi (*pharmaceutical*), (g) industri barang konsumsi (*consumer goods*), (h) industri barang konsumsi lainnya (*other manufacturing*), seperti: kosmetik dan industri peralatan rumah tangga). Pembagian kelompok industri tersebut didasarkan pada *Indonesian Capital Market Directory*.

Pada saat penelitian ini dilakukan, jumlah perusahaan industri yang tercatat di BEJ sebanyak 153 perusahaan. Setelah diteliti lebih lanjut, dari 153 perusahaan industri tersebut hanya 70 perusahaan yang dipertimbangkan oleh peneliti sebagai perusahaan industri yang menghasilkan barang konsumsi. Berdasarkan penelitian lapangan, baik dari data prospektus dan dengan menggunakan Daftar Pertanyaan, jumlah proksi unit bisnis strategik pada perusahaan industri barang konsumsi yang tercatat di BEJ dan menjadi populasi penelitian ini sebanyak 165 unit bisnis strategik. Dalam penelitian ini, tidak digunakan sampel sehingga merupakan sebuah sensus untuk menjamin terpenuhinya persyaratan teknik analisis yang menggunakan Structural Equation Modelling (SEM) yang mensyaratkan minimum 100 kasus.

Dengan mempertimbangkan adanya kemungkinan tingkat pengembalian kuesioner penelitian yang rendah, maka semua manajer yang menjadi proksi populasi sebanyak 165 manajer unit bisnis strategik diminta untuk menjadi responden. Kuesioner penelitian yang berupa kuesioner *hardcopy* dikirim melalui pos, sedangkan kuesioner elektronik dikirim melalui *e-mail* kepada responden di berbagai perusahaan melalui Bagian Hubungan Masyarakat, Sekretaris Perusahaan, atau Bagian Sumberdaya Manusia. Dari 165 manajer unit bisnis yang dikirim kuesioner ternyata 127 manajer berpartisipasi.

### Analisis dan Pembahasan

Pengujian instrumen pengukuran menunjukkan bahwa semua butir pernyataan untuk mengukur konstruk Kesenjangan Budaya Manajer dinyatakan valid karena setiap skor butir berkorelasi dengan skor total lebih besar dari 0,40 pada tingkat signifikansi 5%. Pengujian terhadap reliabilitas instrumen pengukuran

menunjukkan bahwa nilai *cronbach alpha* sebesar 0,8452. Dari Tabel 1 dapat disimpulkan bahwa instrumen pengukuran untuk mengukur Kesenjangan Budaya dinyatakan valid dan reliabel.

Penelitian ini menggunakan *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* untuk menguji model pengukuran Kesenjangan Budaya. Proses analisis dalam penelitian ini terutama ditujukan untuk meneliti unidimensionalitas dari indikator-indikator (*measured variables*) yang menjelaskan variabel laten bernama Kesenjangan Budaya. Hasil perhitungan uji *goodness of fit* terhadap model pengukuran Kesenjangan Budaya menunjukkan bahwa model tersebut dapat diterima dengan ringkasan kriteria seperti pada Tabel 2, meskipun ada dua ukuran yang nilainya marginal (AGFI dan TLI). Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians data sampel dibandingkan dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi.

Uji koefisien lambda terhadap masing-masing indikator (*observed variable*) Kesenjangan Budaya pada Tabel 3 menunjukkan hasil yang signifikan karena nilai *critical ratio* masing-masing lambda yang lebih besar dari 1,81 (nilai *t* tabel untuk *degree of freedom* = 10 dan tingkat signifikansi 5%), kecuali untuk dimensi Toleransi Resiko (KB2) yang memiliki nilai lambda sebesar 0,953 dengan *critical ratio* sebesar 0,299 (lebih kecil dari 1,81). Dengan demikian, dimensi Toleransi Resiko dinyatakan tidak signifikan sebagai dimensi konstruk Kesenjangan Budaya. Toleransi Resiko menunjukkan seberapa jauh anggota organisasi didorong untuk agresif, inovatif dan mau mengambil risiko. Alasan mengapa toleransi resiko bukan menjadi dimensi kesenjangan budaya bisa jadi disebabkan budaya organisasi di perusahaan-perusahaan *go public* yang menjadi sampel penelitian kurang memberikan dorongan kepada para manajer untuk bertindak agresif, inovatif, dan mau mengambil risiko. Para manajer profesional tidak mendapatkan ruang untuk hal tersebut karena pemilik perusahaan-perusahaan *go public* di Indonesia masih mendominasi pengambilan keputusan bisnis. Akibatnya, para manajer bersikap apatis dan melakukan apa yang menjadi tugas profesionalnya. Hal ini dapat terjadi di Indonesia karena kapitalisasi saham yang dipegang masyarakat masih relatif kecil.

## Simpulan dan Saran

### Simpulan

Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa dari 10 (sepuluh) karakteristik yang merefleksikan konstruk Kesenjangan Budaya, hanya toleransi resiko terbukti tidak signifikan sebagai dimensi konstruk Kesenjangan Budaya. Hal tersebut bisa diakibatkan karena manajer profesional bersikap apatis akibat dominasi pemilik yang terlalu besar dalam proses pengambilan keputusan di perusahaan-perusahaan *go public* yang menjadi sampel penelitian. Kapitalisasi saham yang relatif kecil di masyarakat bisa menjadi pemicunya.

### Saran

Untuk pengembangan penelitian berikutnya disarankan hal-hal sebagai berikut:

- (1) Penelitian selanjutnya hendaknya diperluas, tidak hanya terbatas pada perusahaan-perusahaan industri manufaktur barang konsumsi saja. Industri-industri jasa dan perdagangan juga perlu diteliti untuk



- (2) mengkonfirmasi dimensi-dimensi kesenjangan budaya para manajer. Penelitian selanjutnya bisa dilakukan pada perusahaan-perusahaan yang kapitalisasi sahamnya relatif besar di masyarakat. Hal tersebut perlu dilakukan untuk mengetahui apakah ada perbedaan dimensi-dimensi kesenjangan budaya para manajer.

### Daftar Kepustakaan

- Anthony, Robert N. & Vijay Govindarajan. 1998. *Management Control Systems*. 9<sup>th</sup> edition. Boston : McGraw-Hill Co.
- Bourantas D., Anagnostelis J, Mantes Y, Kefalas AG, 1990. Culture Gap in Greek Management, *Organization Studies*, 11/ 2, pp.261-283.
- Day, George S. & David J Reibstein. 1997. *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Gregory K, 1983. Native-view Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflict in Organizations, *Administrative Science Quarterly* 28, pp. 359-376
- Hofstede GH, 1980. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, California, Sage Publications,
- Johnson, H. T. & Robert. S. Kaplan. 1987. *Relevance Lost – The Rise and Fall of Management Accounting*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Kaplan, Robert S. 1983. Measuring Manufacturing Performance: A New Challenge for Managerial Accounting Research. *The Accounting Review*, Vo. LIX No 3, pp: 686 – 705.
- Kaplan, Robert S., 1984a. The Evolution of Management Accounting. *The Accounting Review*, Vol. LIX No 3, pp: 390 – 418.
- Kaplan, Robert S., 1984b. Yesterday's Accounting Undermines Production. *Harvard Business Review*, No 84.
- Kaplan, Robert S., 1985. Accounting Lag: The Obsolescence of Cost Accounting Systems, in Clark K.B. et al. (Eds), *The uneasy Alliance: Managing the Productivity – Technology Dilemma*. Harvard Business School Press, Boston, MA. Reprinted in *California Management Review*, Vol. XXVII No. 2, pp: 174 – 199.
- Kaplan, Robert S. & David P Norton, 1992. The Balance Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, January-February: p 71 – 79.

- Kaplan, Robert S., 1993. Putting The Balance Scorecards To Work. *Harvard Business Review*, September – October, p 134-142.
- Kaplan, Robert S. & David P Norton. 1996. *The Balance Scorecard*. Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S., & David P Norton. 2001. *The Strategy Focused Organization: How Balance Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S., David P Norton. 2004. *Strategy Maps : Converting Intangible Asset Into tangible Assets*, Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press.
- Porter, M.E. 1979. How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*. March-April: p 137 – 145
- Porter, M.E. . 1980. *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. . 1998a. *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance, With a New Introduction*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. , 1998b. *On Competition*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Riyanto, Bambang, 1997. A Test Of The Effect of Attitude, Strategy, and Decentralization on Budget Participation: A System Fit Approach. *Working Paper*. Temple University, Philadelphia, USA.
- Robbins, Stephen P. 1990. *Organization Theory – Structure, Design and Applications*. Third Edition. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Ross GH, 1990. Revolution in Management Control, The JIT World Can't Be Run by Layers of Supervision and Control, *Management Accounting* (November), pp. 23-27
- Schein E, 1992. *Organizational Culture and Leadership, Second Edition*, San Fransisco, CA: Jossey-Bass.
- Simons, Robert. 1987. Accounting Control Systems and Business Strategy: An Empirical Analysis. *Accounting Organizations and Society*, Vol. 12, No. 4, p. 357 – 374.
- Simons, Robert., 2000. *Performance Measurement & Control Systems For Implementing Strategy*. Upper Saddle River, New Jersey : Prentice Hall.
- Sugiyono. 2000. *Statistika Untuk Penelitian*, Cetakan Kedua, CV Alfabeta, Bandung.

## Lampiran

**Tabel 1**  
**Uji Validitas dan Reliabilitas Kesenjangan Budaya**

Reliability Analysis – Scale (Alpha)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	Butir 1	2.5354	.5007	127.0
2.	Butir 2	2.6432	.7132	127.0
3.	Butir 3	2.6142	.5641	127.0
4.	Butir 4	2.5211	.6975	127.0
5.	Butir 5	2.5591	.6861	127.0
6.	Butir 6	2.6299	.7105	127.0
7.	Butir 7	2.5984	.5080	127.0
8.	Butir 8	2.5234	.6076	127.0
9.	Butir 9	2.5669	.7192	127.0
10.	Butir 10	2.5118	.7439	127.0

Statistic for N of Variables	Mean	Variance	Std Dev
SCALE 10 Item-total Statistics	25.7474	17.7084	4.2081

		Scale Mean	Scale Variance	Total Correlation	Corrected Alpha if item Deleted
1.	Butir 1	23.2520	15.7138	.4393	.8396
2.	Butir 2	23.1232	13.7952	.6426	.8209
3.	Butir 3	23.1732	15.3666	.4576	.8380
4.	Butir 4	23.2483	14.1300	.5896	.8263
5.	Butir 5	23.2283	14.0824	.6128	.8241
6.	Butir 6	23.1575	14.0385	.5945	.8259
7.	Butir 7	23.1890	15.6783	.4405	.8394
8.	Butir 8	23.1650	14.9481	.5089	.8339
9.	Butir 9	23.2205	14.0780	.5768	.8277
10.	Butir 10	23.2756	14.0742	.5519	.8305

Reliability Coefficients  
 N of Cases = 127.0  
 Alpha = .8452

N of items = 10

**Tabel 2**  
**Ringkasan Indeks *Goodness Of Fit***  
**Model Pengukuran Kesenjangan Budaya**

<i>Fit Measures</i>	<i>Cut-off Value</i>	Model	Keterangan
1. GFI	0,90	0,945	Baik
2. AGFI	0,90	0,914	Marginal
3. CMIN/DF	2,00	1,155	Baik
4. TLI	0,95	0,957	Marginal
5. CFI	0,94	0,966	Baik

Sumber : Hasil Penelitian

**Tabel 3**  
***Loading Factor***  
**Model Pengukuran Kesenjangan Budaya**

Regression Weight	<i>Estimate</i>	<i>Standard Error</i>	<i>Standardized Estimate</i>	<i>Critical Ratio</i>	<i>P</i>
$\lambda_6$	1,314	0,375	0,404	3,509	0,000
$\lambda_5$	0,892	0,280	0,030	3,179	0,001
$\lambda_7$	0,829	0,292	0,488	2,838	0,005
$\lambda_8$	1,259	0,349	0,431	3,608	0,000
$\lambda_9$	1,450	0,381	0,439	3,805	0,000
$\lambda_{10}$	1,706	0,469	0,539	3,637	0,000
$\lambda_4$	1,116	0,355	0,362	3,147	0,002
$\lambda_2$	0,285	0,953	0,578	0,299	0,765
$\lambda_3$	1,236	0,368	0,676	3,355	0,001
$\lambda_1$	1,000		0,590	3,341	